



**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ**



Кандидат: М-р Елена Веселинова

***Корпоративниот бренд како
извор на одржлива конкурентска
предност на компаниите***

(докторска дисертација)

МЕНТОР

Проф. Д-р Љубомир Дракулевски

С К О П Ј Е, 2014



Ss. Cyril and Methodius University
Faculty of Economics - Skopje



Student: Elena Veselinova, M.Sc.

***THE CORPORATE BRAND AS
A SOURCE OF SUSTAINABLE
COMPETITIVE ADVANTAGE
OF COMPANIES***

(doctorial thesis)

MENTOR

Professor Ljubomir Drakulevski, Ph.D.

SKOPJE, 2014

Членови на комисијата:

- 1. Проф. д-р Љубомир Дракулевски**
Економски факултет - Скопје
- 2. Проф. д-р Бобек Шуклев**
Економски факултет - Скопје
- 3. Проф. д-р Анита Циунова Шулеска**
Економски факултет - Скопје
- 4. Академик Таки Фити**
Економски факултет - Скопје
- 5. Доц. д-р Стојан Дебарлиев**
Економски факултет - Скопје

Датум на одбрана: _____

Датум на промоција: _____

Корпоративниот бренд како извор на одржлива конкурентска предност на компаниите

А п с т р а к т

Основните причини за нагласената актуелност на корпоративниот бренд како извор на конкурентска предност лежат во фактот дека, на долг рок, не постои ниту една друга алтернатива, освен да се биде подобар од конкурентите. За да се освои и задржи оваа позиција, потребно е компаниите да демонстрираат супериорен квалитет во однос на нивните конкуренти во многу различни димензии. Заеднички именител за супериорноста на една компанија над други е токму вредноста на нејзиниот корпоративен бренд, мерена преку различни атрибути. Компаниите постојано се соочуваат со две вечни категории: комплексност и променливост. Градењето и управувањето со корпоративниот бренд овозможува динамичен развој на компаниите низ времето и просторот, преку успешно соочување со проблемите кои произлегуваат од горенаведените категории.

Предмет на истражување на оваа докторска дисертација претставува значењето и важноста на корпоративниот бренд за долгорочната профитабилност на компаниите, првенствено во Република Македонија, а потоа и на глобално ниво, земајќи ја предвид комплексноста на окружувањето како сумарен фактор што сè повеќе го отежнува процесот на создавање нова вредност и нејзиното ефектуирање во стабилна профитабилност.

Докторската дисертација го анализира прашањето дали изворите на одржлива конкурентска предност произлегуваат од потенцирањето на внатрешните предности и елиминирањето на внатрешните слабости или, пак, тие се резултат на успешно искористување на можностите во окружувањето и избегнување на надворешните ограничувања. И покрај напорите на бројни автори за поддршка на втората теза, современата научната мисла од областа на стратескиот менаџмент ја нагласува првата варијанта. Затоа следи анализата на нематеријалните средства и нивната (и)мобиленост, како неопходен услов за одржлива конкурентска предност. Анализата на идејата за корпоративниот бренд како сублимат на сите типични ресурси и способности на компанијата резултира во рамка за создавање и одржување на посакуваната конкурентска предност. Оваа теза се докажува низ призмата на VRIO концептот. Докторската дисертација го анализира феноменот на брендирањето и неговата поврзаност со процесот на создавање нова вредност, а со тоа и одржлива конкурентска предност. Аргументите ја поддржуваат улогата на корпоративниот бренд во: обезбедување на поголемо пазарно учество, создавањето на бариери за влез на нови конкуренти, остварувањето на производно и пазарно проширување, обезбедувањето на премиум цена, привлекувањето на квалитетна работната сила, обезбедувањето лојалност кај потрошувачите и стимулирањето иновации. Ова води кон анализа на односот меѓу т.н. стратески ѕвезди: визијата, културата и имиџот на компанијата, како неопходен услов за градење и управување со корпоративниот бренд.

Во основата на оваа докторска дисертација е пентагонот на корпоративниот бренд: раѓање, дефинирање, артикулирање, мерење и експанзија на корпоративниот бренд. Моделот е компилација на модели од светски познати автори, глобално потврдени од страна на големите корпорации. Прагматичноста на овој модел се докажува преку воспоставувањето на капиталот на корпоративниот бренд: свесноста за корпоративниот бренд, нивото на согледаниот квалитет на производите/услугите, кои асоцијации корпоративниот бренд ги буди и каква е лојалноста на потрошувачите кон брендот. Оправданоста на сите теоретски и практични сознанија во оваа дисертација се потврдува преку евалуацијата на корпоративниот бренд која се образложува преку неколку варијанти: капиталот на корпоративниот бренд како мерило за вредноста на брендот, финансиски пристапи за вреднување на корпоративните брендови, интегрирање на финансиите и маркетингот преку пристапот „најдобра пракса“, ланецот на вредности на корпоративниот бренд и повратот на инвестициите во корпоративниот бренд. На овој начин се заокружуваат напорите за разбирање, примена и евалуација на корпоративниот бренд како извор на конкурентска предност.

Во заклучокот се систематизирани согледувањата и сознанијата од докторскиот труд, со цел да се комплетира анализата на корпоративниот бренд како извор на конкурентска предност на компаниите, преку која се зајакнуваат одговорите на есенцијалното прашање во економијата: како да се постигне повеќе?

Клучни зборови: *корпоративен бренд, конкурентска предност, капитал на брендот, создавање вредност, бренд стратегија*

The corporate brand as a source of sustainable competitive advantage of companies

A b s t r a c t

The main reason for the stressed actuality of the corporate brand as a source of competitive advantage lies in the fact that in the long run there is no other alternative but to be better than the competition. To win and retain this position companies ought to demonstrate superior qualities against their competitors in many different ways. The common denominator for the superiority of one company over others is exactly the value of its corporate brand, measured through different attributes. Companies are permanently faced with two eternal categories: complexity and variability. The process of building and managing the corporate brand enables dynamic development of companies through time and space along with the successful confrontation with problems arising from the above categories.

The research subject of this doctoral dissertation is the importance of the corporate brand for long-term companies' profitability, primarily in R. Macedonia, and then globally, taking into account the complexity of the environment as a resultant factor that increasingly complicates the process of creating new value and its effectuation in stable profitability.

The thesis analyzes the question whether the sustainable source of competitive advantage derives from emphasis of the internal strengths and the elimination of internal weaknesses or it is the result of successful manipulation with the opportunities in the environment and avoidance of external threats. Despite the efforts of numerous authors supporting the second, the modern scientific thought in the field of strategic management emphasizes the first variant. So, the analysis of intangible resources and their mobility as a necessary condition for sustainable competitive advantage follows as a logical sequence. Thus, the idea of the corporate brand as a sublimation of all typical resources and capabilities of the company is being analyzed, which results in the creation and maintenance of the desired competitive advantage. This thesis is proved through the prism of the VRIO concept.

Furthermore, the thesis analyzes the phenomenon of branding companies and the related process of creating new value, and thus sustainable competitive advantage. The arguments support the role of the corporate brand in providing greater market share, creating entry barriers for new competitors, achieving product and market expansion, providing premium price, attracting quality workforce, ensuring customer loyalty and stimulating innovation. This leads towards the analysis of the relationship of the so-called strategic stars: vision, culture and image of the company as a necessary condition for building and managing the corporate brand. At the core of the thesis is the corporate brand pentagon: rise, definition, articulation, measurement and expansion of the corporate brand. The model is a compilation of recognized models from authors famous worldwide and is globally validated by major corporations.

The practicality of the model is proved by establishing the corporate brand equity: consumers' awareness about the corporate brand, the level of the perceived quality of products / services, which associations the corporate brand awakes and how high the consumers' loyalty to the brand is. The justification of all theoretical and practical knowledge in this dissertation is verified through the evaluation of the corporate brand. It is elaborated through several variants: the brand equity as a measure of the value of the brand, financial approaches to valuing corporate brands, integrating finance and marketing through the "best practice" approach, the value chain of the corporate brand and the return on investment in the corporate brand. In this way, the efforts for understanding, application and evaluation of the corporate brand as a source of competitive advantage are rounded.

The conclusions systematize the observations and findings from the doctoral thesis in order to complete the analysis of the corporate brand as a source of competitive advantage for companies, which will strengthen the answer to the most essential question in economics: how to achieve more?

Key words: *Corporate Brand, Competitive Advantage, Brand Equity, Value Creation, Brand Strategy*

**„КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД КАКО ИЗВОР НА
ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НА КОМПАНИИТЕ”**

Содржина:

ВОВЕД	6
1. АКТУЕЛНОСТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДОМЕН ВО КОЈ ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА ЌЕ ПРЕТСТАВУВА НАУЧЕН ПРИДОНЕС	7
2. ПРЕДМЕТ, ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	8
3. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАБОТКА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА..	9
4. ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА	11
ГЛАВА I:	
КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД: НЕМАТЕРИЈАЛЕН РЕСУРС КАКО ОСНОВА ЗА ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ.....	14
1.1 ИНТЕРНИ ИЗВОРИ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ НАСПРОТИ АДАПТИРАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКОТО ОКРУЖУВАЊЕ (SW НАСПРОТИ ОТ)	15
1.2 НЕМАТЕРИЈАЛНИТЕ РЕСУРСИ НА КОМПАНИИТЕ И НИВНАТА (И)МОБИЛНОСТ	21
1.3 КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД НИЗ ПРИЗМАТА НА VRIO МОДЕЛОТ.....	33
ГЛАВА II:	
КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД КАКО ФАКТОР ЗА УСПЕШНА БИЗНИС СТРАТЕГИЈА.....	41
2.1 КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД: ИЗВОР НА ВРЕДНОСТ ЗА БИЗНИСОТ	43
2.1.1 Бренсот обезбедува пазарно учество.....	44
2.1.2 Бренсот создава бариери за влез на нови конкуренти	46
2.1.3 Бренсот овозможува производно и пазарно проширување.....	48
2.1.4 Бренсот обезбедува помала ценовна еластичност и ценовна премија...	52
2.1.5 Бренсот привлекува квалитетна работна сила.....	60
2.1.6 Бренсот обезбедува лојалност и доверба	63
2.1.7 Бренсот стимулира иновации.....	69
2.2 ПОВРЗУВАЊЕ НА БИЗНИС СТРАТЕГИЈАТА СО БРЕНД СТРАТЕГИЈАТА.....	72
2.2.1 Поврзаност на стратегиските ѕвезди:	76
визија, култура и имиџ на компанијата	76
2.2.2 Развивање визија за корпоративниот бренд.....	89
ГЛАВА III:	
ПЕНТАГОН НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД: ГРАДЕЊЕ И УПРАВУВАЊЕ СО КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД	101
3.1 РАЃАЊЕ НА БРЕНДОТ	106
3.2 ДЕФИНИРАЊЕ НА БРЕНДОТ	115

3.3 АРТИКУЛИРАЊЕ НА БРЕНДОТ	127
3.4 МЕРЕЊЕ НА БРЕНДОТ	139
3.5 ЕКСПАНЗИЈА НА БРЕНДОТ	150
3.6 ИЗВРШУВАЊЕ НА БРЕНДОТ	153
3.7 ГРАДЕЊЕ БРЕНД КУЛТУРА И БРЕНД КОМПАНИЈА.....	158
ГЛАВА IV:	
КАПИТАЛОТ НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД	163
4.1 ШТО ПРЕТСТАВУВА КАПИТАЛОТ НА БРЕНДОТ?	164
4.1.1 Свесност за брендот	169
4.1.2 Согледан квалитет	178
4.1.3 Асоцијации	186
4.1.4 Лојалност	207
4.2 СТРАТЕГИСКИ ФАКТОРИ НА КАПИТАЛОТ НА БРЕНДОТ	217
ГЛАВА V:	
ЕВАЛУАЦИЈА НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД	221
5.1 КАПИТАЛОТ НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД КАКО МЕРИЛО ЗА ВРЕДНОСТА НА БРЕНДОТ	226
5.2 ФИНАНСИСКИ ПРИСТАПИ ЗА ВРЕДНУВАЊЕ НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД	233
5.3 ИНТЕГРИРАЊЕ НА ФИНАНСИИТЕ И НА МАРКЕТИНГОТ: МЕТОД НА ЕКОНОМСКА УПОТРЕБА.....	240
5.4 ПРИСТАП НА „НАЈДОБРА ПРАКСА” ЗА ЕВАЛУАЦИЈА НА БРЕНДОТ.....	245
5.5 КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД И ФИНАНСИСКИТЕ ИЗВЕШТАИ.....	253
5.6 ЛАНЕЦОТ НА ВРЕДНОСТИ НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД.....	256
5.7 ПОВРАТ НА ИНВЕСТИЦИИТЕ ВО КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД.....	262
ГЛАВА VI:	
АНАЛИЗА НА ЗНАЧЕЊЕТО НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД КАКО ИЗВОР НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ ЗА КОМПАНИИТЕ ВО Р. МАКЕДОНИЈА	272
6.1 ЗНАЧЕЊЕТО НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД ЗА КОНКУРЕНТСКАТА ПРЕДНОСТ НА МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ	274
6.2 КАКО МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ ГО ГРАДАТ И УПРАВУВААТ СО СВОЈОТ КОРПОРАТИВЕН БРЕНД.....	297
6.3 КАПИТАЛОТ НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД НА МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ	309
6.4 ЕВАЛУАЦИЈА НА КОРПОРАТИВНИОТ БРЕНД НА МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ	316
ЗАКЛУЧОК	329
РЕФЕРЕНЦИ	334
ПРИЛОЗИ	344